

## Beispiel Guter Praxis – Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen

**„Innovation muss sich auf Erfahrung stützen!“**

Den demographischen Wandel der Gesellschaft erfährt das Druckhaus Cramer aus Greven bereits im eigenen Betrieb. Geschäftsführer Sebastian Löw (38) berichtet, dass es aufgrund der Entwicklungen im Arbeitsmarkt immer schwieriger werde, gute „junge“ Fachkräfte zu finden. Das Familienunternehmen hat eine überraschende, aber einfache Lösung gefunden: Es stellt jetzt auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Diese können ihre Erfahrungen aktiv in die Innovationskraft des Unternehmens einbringen. Erfahrung und Innovation sind im Druckhaus Cramer daher keine Gegensätze, sondern bedingen einander.

Innovation durch ältere neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Die Argumentation will zunächst nicht recht in gängige Klischees passen. Doch Sebastian Löw weiß, wovon er spricht: Sein Unternehmen produziert ausschließlich nach Kundenbestellungen und hat daher einen hohen Beratungsaufwand. „Jedes Kundengespräch ist anders, jeder Kunde hat ganz individuelle Vorstellungen“, umreißt der Geschäftsführer das Problem. Die Kundenbetreuerinnen und -betreuer müssen daher nicht nur den Kunden, sondern auch den technischen und ökonomischen Hintergrund des Auftrages verstehen. Ideen müssen auf technische Umsetzbarkeit geprüft, Preise kalkuliert und Produktionszeiten berechnet werden. Und das geht nur mit entsprechender Erfahrung.

„Wir haben darum allein in diesem Jahr eine Mitarbeiterin und zwei Mitarbeiter über 45 eingestellt“, erklärt Sebastian Löw. Der älteste „neue“ Kollege ist sogar 55 Jahre alt. Alle drei wurden für die Kundenbetreuung rekrutiert, in der technisches und kaufmännisches Wissen zusammenlaufen müssen. Durch die drei Einstellungen hat sich das Druckhaus Cramer langjähriges Wissen ins Unternehmen geholt, denn alle drei waren zuvor in anderen Druckunternehmen tätig und konnten von dort viel Know-how und Erfahrung mitbringen. „Wenn die Grundmotivation stimmt, ist das Alter vollkommen unwesentlich, da es gerade in der Kundenbetreuung auf eine optimale Mischung aus aktuellem Know-how und Erfahrung ankommt“, sagt Sebastian Löw.



Sebastian Löw, Geschäftsführer  
Druckhaus Cramer

Die Strategie der Rekrutierung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt für das Druckhaus Cramer nur den organisatorischen Rahmen für eine Reihe weiterer Maßnahmen zur Zukunftsausrichtung des Unternehmens dar. Weitere Bausteine sind eine intensive Ausbildung – das Druckhaus bildet über Bedarf aus und kann so stets junge MitarbeiterInnen einbinden – und eine Verbesserung des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen.

Sebastian Löw: „Das Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten genießt in unserem Unternehmen ein hohes Ansehen. Darum wollen wir gezielt dieses Wissen an jüngere MitarbeiterInnen weiter geben. Wir stellen ganz bewusst Teams aus älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen zusammen und stellen fest, dass sie gerne ihr Wissen teilen, um gegenseitig voneinander zu lernen.“

Das Druckhaus Cramer bildet in den Berufen Mediengestalter/in, Drucker/in, Industriekauf-frau/mann und Betriebswirt/in VWA aus und stellt so sicher, dass auch genügend junger Nachwuchs in das Unternehmen kommen, um die aktuell rund 100 Personen starke Belegschaft zu „verjüngen“ und für weiteres Wachstum vorbereitet zu sein. Durch den Mix aus jungen und älteren Kräften will Sebastian Löw das personalpolitische Ziel erreichen: eine vitale Mischung aus Menschen unterschiedlichen Alters, die ihre jeweiligen Stärken einbringen und miteinander teilen. Wohl auch wegen dieser Ambitionen kann sich das bereits 1904 gegründete Unternehmen auf eine vergleichsweise geringe Mitarbeiterfluktuation verlassen. Sebastian Löw führt dies vor allem auf die gute Mitarbeiterbindung und den „sehr guten Ruf“ seines Familienunternehmens zurück.

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

